LE COMITÉ DE DIRECTION :

Mode d'emploi

Brigitte Somers
Michèle Boverie
Emmanuel Demaret
Luigi Mendola







Colophon

Le Comité de direction : mode d'emploi

UVCW
BSB Management Consulting

Consultez en ligne (www.politeia.be) le *Modèle de règlement d'ordre intérieur (ROI)* et le *Modèle de compte-rendu synthétique*.

Ces documents sont protégés par un mot de passe :
– Modèle de règlement d'ordre intérieur (ROI) : CODIRROI
– Modèle de compte-rendu synthétique : CODIRCR

D/2013/8132/325
ISSN 2294-8279
ISBN 978-2-509-01900-4
NUR 820
Imprimé en Belgique
Politeia s.a.
Galerie Ravenstein 28
1000 Bruxelles

Tél. 02 289 26 10
Fax 02 289 26 19
info@politeia.be
www.politeia.be

Cette brochure a été imprimée sur Circle en 90 g/m2. En choisissant Circle plutôt qu'un papier non recyclé, l'impact environnemental a été réduit à hauteur de 59 kg de matières envoyées en décharge, 11 kg de CO2 (équivalant à 110 km parcourus en voiture moyenne européenne), 1.153 litres d'eau, 109 kWh d'énergie et 96 kg de bois.

BIOGRAPHIE DES AUTEURS

Michèle Boverie
Licenciée en droit, Michèle Boverie est Secrétaire générale adjointe à l'UVCW. Elle y travaille depuis 1994. Elle est l'auteure de nombreuses publications relatives aux pouvoirs locaux.

Emmanuel Demaret
Licencié en sciences économiques, Emmanuel Demaret, consultant chez BSB Management Consulting, a sept années d'expérience dans le conseil. Spécialisé dans le secteur public et les pouvoirs locaux, il dispose d'une parfaite connaissance de leur culture et de leur fonctionnement.

Luigi Mendola
Licencié en droit, Luigi Mendola travaille depuis 2003 à l'UVCW. Conseiller-expert en charge des matières du personnel local, il est aussi la personne de référence en matière de statut des mandataires.

Brigitte Somers
Licenciée en administration des affaires, Brigitte Somers est associée chez BSB Management Consulting, Cabinet de conseil spécialisé dans le secteur public. Elle dispose de vingt-cinq ans d'expérience, dont quinze années dans les pouvoirs locaux. Ses domaines d'expertise sont en lien avec l'amélioration concrète du fonctionnement et du pilotage des institutions.

Dans la présente collection « Gouvernance et stratégie », l'UVCW et BSB Management Consulting ont également cosigné « Le Programme stratégique transversal (PST), guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs ».

Pour plus d'informations, consultez les sites Internet respectifs :

- www.uvcw.be
- www.bsb-consulting.be



TABLE DES MATIÈRES

BIOGRAPHIE DES AUTEURS 3

PRÉFACE 7

INTRODUCTION 9
1. Le Comité de direction dans son contexte légal 9
2. À qui s'adresse cet ouvrage ? 10
3. Comment le guide est-il structuré ? 11
4. Comment le lire ? 12

PARTIE 1. 13
Comprendre le cadre légal : les décrets du 18 avril 2013 13
1. Le cadre institutionnel autour du Codir 13
   1.1. Les missions du directeur général (DG) et du directeur financier (DF) 13
   1.2. Les nouveaux principes et outils de gouvernance 16
2. Le Comité de direction : une pièce maîtresse de la réforme 26
   2.1. Vue d'ensemble 26
   2.2. Un Comité de direction pour quelle commune ? 28
   2.3. La composition du Codir 32
   2.4. Le rôle du Codir 37
   2.5. Les compétences du Codir 43
   2.6. Le droit d'information sur les travaux du Codir 51
   2.7. La responsabilité du Codir 53

PARTIE 2. 55
Et en pratique ? Comment mettre son Codir en place ? 55
1. Constituer son Codir 55
   1.1. Un prérequis, établir l'organigramme 55
   1.2. Comment choisir les membres de votre Codir ? 61
2. Traduire les compétences du Codir en sujets concrets à traiter 69
   2.1. Rappel des compétences selon le décret 69
   2.2. Les sujets liés aux compétences obligatoires 70
   2.3. Exemples de sujets liés aux compétences de principes 71
   2.4. Exemples de sujets liés aux compétences d'attribution 77
   2.5. Exemples de sujets liés à son rôle de relais 79

3. Définir les rôles des membres du Codir 81
4. Définir la fréquence du Codir 82
5. Conclusion : trouver la bonne « combinaison » … 82

PARTIE 3. 85
Comment faire fonctionner son Codir ? 85
1. Préparer sa mise en place 85
   1.1. Définir les règles de fonctionnement : un règlement d'ordre intérieur (ROI) ? 85
   1.2. Préparer les parties prenantes et les acteurs concernés 86
2. Préparer chaque Codir 88
   2.1. Préparer l'ordre du jour 88
   2.2. Confirmer et impliquer les participants 89
   2.3. Définir une durée adéquate et réaliste 90
   2.4. Envoyer la convocation 90
3. L'animer efficacement 91
   3.1. Animer la réunion : les trois missions du président 91
   3.2. Clôturer la réunion 95
   3.3. Quelques outils d'animation 96
4. La présence aux réunions du Codir 100
5. Assurer le suivi de la réunion 100
   5.1. Compte-rendu (CR) ou procès-verbal (PV) ? Quel formalisme pour quel(s) avantage(s) ? 100
   5.2. Actions de suivi et actions de communication 102
6. Évaluer et améliorer son fonctionnement 103

ANNEXES 105
ANNEXE 1 – Canevas de règlement d'ordre intérieur (charte de fonctionnement) d'un Codir communal 105
ANNEXE 2 – Exemple de compte-rendu (CR) synthétique 111

PRÉFACE

Le présent ouvrage a pour but de présenter l'outil « Comité de direction » issu des décrets du 18 avril 2013 et de guider le directeur général pour sa mise en place pratique.

Il constitue une mutualisation des enseignements des formations « Codir mode d'emploi, atelier de sensibilisation » que l'UVCW et BSB Management Consulting ont dispensées fin 2013 et début 2014.

L'ouvrage s'est ainsi enrichi des échanges avec les quelque 200 personnes (directeurs généraux, directeurs financiers et agents) qui ont participé à l'atelier, le premier d'un cycle sur le Comité de direction[1] qui se poursuivra en 2014.

Nous remercions chaleureusement les participants pour la qualité de ces échanges et la confiance qu'ils nous ont témoignée.

Nous espérons que le lecteur sera satisfait de trouver dans les pages qui suivent une mutualisation de pratiques vécues sur le terrain, ainsi que des propositions de réponses aux questionnements évoqués lors de ces séances.

Les expériences et les bonnes pratiques sont multiples.

Les pratiques de réunions de service (voire la tenue de réels Comités de direction « avant l'heure ») sont variables d'une entité à l'autre. Ainsi, des éléments contenus dans ce guide seront nouveaux pour certains lecteurs alors que, pour d'autres, il s'agira simplement d'un rappel, voire d'éléments connus qu'ils survoleront.

Cet ouvrage est humblement construit comme un outil.

Nous espérons qu'il vous servira et vous en souhaitons bonne lecture.

Michèle Boverie et Brigitte Somers

1 Ateliers mis en place par l'UVCW. À ce sujet, nous renvoyons au site Internet de l'UVCW, espace Formation.

